



Tag over Kinas møller

Af Ib Sejersen, Effektivitet, EU Consult

Målrettet fokus på kerneområderne giver dansk underleverandør medvind på vindmøllemarkedet.

Industrielt set forbinder man navnet Jupiter med en række forskellige aktiviteter og produkter inden for plastkompositter. Båret frem af stifterne og – indtil starten af 2008 – eneejerne Hans Gabelgaard og Steffen Steffensen udviklede der sig i perioden fra 1982 til 2008 et sandt konglomerat af virksomheder, hvoraf de fleste havde til huse i området omkring Sydsjælland, Falster, Bogø og Møn. De to ejere var iværksættere for Herren, og ingen udfordring var for stor. Blandt de mest kendte brands i deres portefølje var Bianca, Larsen Boats og Møn Boats, hvoraf der i 1980'erne blev solgt mange hundrede eksemplarer, men Jupiter-gruppen befattede sig desuden med så forskelligartede aktiviteter som åleopdræt, metalvarer, vindmøller, badeværelseskabiner, ejendomshandel, togkabiner og tog-eksterior.

FOKUSERING PÅ VINDMØLLER OG TOG

De to igangsættere er stadig med i ejerkredsen af Jupiter Group, men i 2007 solgte de 60 procent af aktierne til Dansk Erhvervsudvikling, der som hovedejer af virksomheden satte sig det mål at udvikle den til en international stærk underleverandør på de globale markeder for vindmøller og tog. Man startede derfor med at sælge ikke-relevante aktiviteter fra og at strukturere hele organisationen til disse to forretningsområder.

Det er denne udfordring, den ny direktør blev præsenteret for ved sin ansættelse omkring nytåret 2007/08. Med en baggrund som administrerende direktør for Philips i Danmark, fik Anders Schnack således en mangedobbelt udfordring, nemlig skift af branche, skift af marked fra B2C til B2B,

skift af forretningsmæssig fokus og skift af arbejdssted. Da Effektivitet besøgte Anders Schnack, havde han dog ikke af den grund tabt modet. Tværtimod karakteriserer han sit job som særdeles spændende, og det ser foreløbigt ud til, at de nye ejeres målsætning bliver opfyldt. Fra en samlet omsætning i de tilbageblevne virksomheder i 2007 på ca. 250 mil. kr. regner Schnack med at nå ca. 400 millioner i indeværende år.

ONE-SHOT TEKNOLOGI

Den teknologi, som er én af forudsættelserne for Jupiter Groups udvikling og fremstilling af skaller af plastkompositter, hvoraf man bygger de såkaldte naceller til vindmøller, kaldes Vacuum Injection Moulding. Processen betegnes som en one-shot teknologi, hvilket refererer til, at emnet kommer færdigt ud af værktøjet. Nacelle er betegnelsen for vindmøllens hat, som rummer drivaksel, gearkasse, generator og den øvrige teknologi. Når man fra jorden betragter en nacelle, monteret på en land- eller havbaseret mølle, fornemmer man ikke størrelsen, men på gulvet i produktionshallen hos Jupiter i Orehoved på Falster, kommer man til at tænke på et middelstort sommerhus. I de indledende faser af nacellens tilblivelse minder processen om den, der benyttes ved fremstilling af møllevinger og skrog til lystbåde, men den egentlige støbning forgår under vakuum i lukkede værktøjer. Dette har naturligvis en markant indflydelse på arbejdsmiljøet, hvilket man tydeligt mærker, når man bevæger sig rundt i værkstederne. Den skrappe lugt af epoxy, man normalt oplever ved arbejde med plastkompositter, anes men er ikke gennemtrængende. Karsten Lund, fabrikschef i Orehoved, forklarer, at udnyttelse af vakuumbøbning giver et bedre og mere formfast produkt samtidigt med, at man reducerer emission af dampene. Vi arbejder koncentreret på at videreudvikle

vore processer, fortsætter Karsten Lund; blandt andet tror vi, at vi på et tidspunkt kan genanvende det materialespild, der opstår, når vi renskærer kanter på kompositskal-lerne. Anders Schnack supplerer med, at det miljømæssige aspekt er en klar konkurrenceparameter også i Indien og Kina, hvor der findes en underskov af små glasfiberfabrikker, der alle sammen arbejder med gammeldags håndoplægning. Vor teknologi er klart både mere effektiv, mere miljøvenlig, og giver desuden bedre produkter, forklarer direktøren. Målet er at satse bredt på bæredygtighed og social ansvarlighed alle steder, hvor vi er repræsenteret. Dette er ikke alene drevet af ideelle motiver; jeg er sikker på, at det også forretningsmæssigt er en god idé.

USA, KINA OG INDIEN

Markedsmæssigt har man kig på netop de områder, hvor også de store vindmøllefabrikker satser stort i disse år. I Kina har man i 2007 etableret sig i Shandong med en fabrik på 6.200 kvadratmeter. Allerede fra starten viste det sig, at der var behov for mere kapacitet, og man forøgede med 6.500 kvadratmeter, hvilket man her i 2008 er i gang med at gentage endnu engang. Shandong



Anders Schnack
– ny mand i spidsen for Jupiter Group



Nacelle-husene sendes parvis som samlesæt, monteret på en special-palle, der passer til en fyrrerods container. Her ses huse til GE's 2.1 Megawatt møller, klar til afskibning til Tyskland og Spanien.

Jupiter Wind Composites har i dag ca. 450 ansatte og fremstiller 1500 møllehatte om året. Man producerer primært til det amerikanske marked. Fra Kina bliver produkterne sendt i containere til Jupiters egen fabrik i USA, hvor de samles og monteres på møllen, dér hvor den er opstillet. Kunderne er typisk de store vindmøllefabrikker, i USA først og fremmest General Electric

Jupiters oprindelige ejere var allerede tidligt opmærksomme på mulighederne i Kina, idet man etablerede sig i landet så tidligt som 2001. Nogle af de aktiviteter, man startede dengang, er i dag afspundet ved salg eller buy-out, men man indgår i dag i et 50/50 joint venture, Jupiter Hebei, der producerer til tog-industrien. Baseret på samme teknologi som anvendes til vindmøllerne, producerer man komponenter til verdens største tog-bygger, den kinesiske CRC samt til andre betydende koncerner som Bombardier, Alstom og Siemens.

I Indien har vi netop indgået en fem års kontrakt med Suzlon (én af de 5 største vindmølleproducenter i verden, red), fortæller Anders Schnack, og vi er i fuld gang med at opføre et produktionsanlæg i Mangalore i den sydlige del af landet. Her skal vi have den første nacelle færdig inden jul, og vi regner med at ansætte et par hundrede lokale medarbejdere i løbet af de næste to år.

Ud over Kina og Indien er Jupiter Group fysisk til stede med fremstilling i Tyskland og Spanien

PRODUKTUDVIKLING I DANMARK

Udviklingen af nye kompositprodukter sker altid i tæt samarbejde med kunden, fortæller Anders Schnack. Da vi altid skal tilpasse vor leverance til kundens produkt, er der tale om produktudvikling i projektform, i hvilke vi tilfører vor viden om materialer

og processer til kundens udvikling af nye mølletyper. Dette stiller naturligvis krav om, at vi bruger state-of-the-art metoder og værktøjer, bl.a. inden for Computer Aided Design og avancerede simuleringer og beregninger. Disse aktiviteter beholder vi indtil videre i Danmark.

KONCENTRATIONER OG NETVÆRK

En speciel udfordring for den nye direktør i Jupiter Group er at forholde sig til danske såvel som internationale eksperter råd til vindmølleindustriens underleverandører om at koncentrere sig i større forretningsenheder gennem netværksdannelser, sammenlægninger eller gensidige aftaler. Mest tydeligt har man i 2008 set denne udvikling i den engelske kapitalfond Doughty Hansons køb af Svendborg Brakes for 3,4 mia. kr. efter, at man tidligere har erhvervet vingeproducenten LM Glasfiber i Lunderskov. Anders Schnack ser det som et mål på mellemlangt sigt at indgå i sådanne sammenhænge, men vil – i overensstemmelse med det mandat, bestyrelsen har givet ham – indtil videre koncentrere sig om at udvikle teknologi og forretningsprocesser således, at man kan fortsætte den vækst og globalisering, man allerede er i fuld gang med.

I denne forbindelse kan Anders Schnack glæde sig over den forrygende udvikling, Jupiter Group er inde i – båret frem af det globale fokus på energi og miljø. Men udfordringerne er der bestemt også. Målet er at bevare den iværksætterlyst og entusiasme i virksomheden, som de tidligere ejere tilførte den, og samtidigt indføre en procesorienteret organisation, som gearer den til fortsat vækst og kontinuitet i udvikling af teknologi, markeder og infrastruktur. Til sidstnævnte hører eksempelvis et up-to-date ERP system, som kan hjælpe ledelsen med at holde styr på logistikken når man til stadighed skal udvide kapaciteten med ca. én ny fabrik om året.



Integration i praksis. Blandt de ca. 50 ansatte på Jupiters fabrik i Ørehoved finder man 10 forskellige nationaliteter, heriblandt medarbejdere fra Bosnien, Polen, Rusland, Skotland, USA, Bulgarien, Danmark og Sverige.



Kernen i Jupiter Composites' fremstillingsprocesser er Vacuum Injection Moulding, hvormed man færdiggør enkeltdele til møllehattene i én arbejdsdag. Metode og værktøjer udvikles og ajourføres i Ørehoved og transformeres derefter til fabrikkerne verden over. Her ses fabrikschef Karsten lund ved en vakuumform.

NYE MEDARBEJDERE ER EN FLASKEHALS

En sådan udvidelsestakt stiller naturligvis store krav til rekruttering af nye medarbejdere, dog heldigvis mest i Kina og Indien, hvor udbuddet er betydeligt. I Danmark er erfaringen, at hver ny produktionsenhed i udlandet kræver ansættelse af 5–6 nye funktionærer i Danmark, hvilket skal adderes til de ca. 140 medarbejdere, staben omfatter i dag.

Det er hidtil lykkedes at rekruttere disse folk, og selv om gode medarbejdere absolut er en flaskehals, ser Anders Schnack ser optimistisk på, at det også lykkes at få fat i de rigtige folk, når der er brug for dem.